

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA  
ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist**

**LUISA NATALIA BEDOYA VELÁSQUEZ  
JENNIFER PAOLA ZULUAGA GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA  
ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist**

**LUISA NATALIA BEDOYA VELÁSQUEZ  
JENNIFER PAOLA ZULUAGA GONZÁLEZ**

**PROYECTO DE GRADO**

**Director  
MSC. ANDRÉS ALBERTO ARIAS PINEDA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Sistematización	4
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos	5
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>7</b>
4.1 Marco Teórico	7
4.1.1 Planeación y Gerencia Estratégica	7
4.1.1.1 Planeación Estratégica	7
4.1.1.2 Algunos Modelos de Planeación Estratégica	8
4.1.1.3 Direccionamiento Estratégico	13
4.1.2 Diagnostico Estratégico	14
4.1.3 Opciones Estratégicas	17
4.1.3.1 Las Estrategias Corporativas	17
4.1.3.2 Sistema de Medición	18
4.1.4 Diamante de Competitividad de Porter	20
4.2 Marco Conceptual	24
4.3 Marco Legal	25
4.4 Marco Situacional	28
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>31</b>
5.1 Tipo de Investigación	31
5.2 Alcance o Delimitación de la Investigación	31
5.3 Técnicas y Procedimientos para la Recolección de la Información	32
5.4 Alcance o Delimitación de la Investigación	32

5.4.1 Delimitación Temática (teórica)	32
5.4.2 Delimitación Temporal	33
5.4.3 Delimitación Espacial	33
<b>6. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>34</b>
6.1 Presentación de la Empresa	34
6.2 Diagnostico Interno	46
6.3 Matriz EFI	48
<b>7. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>51</b>
7.1 Entorno Nacional	51
7.2 Entorno del Sector	51
7.3 Competencia Local	51
7.4 Matriz EFE	53
<b>8. DISEÑO MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>55</b>
8.1 Direccionamiento Estratégico	55
8.2 Análisis DOFA	55
8.3 Plataforma Estratégica	64
8.4 Matriz Proyección Estratégica	66
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Matriz EFI	48
<b>Tabla 2.</b> Matriz EFE	53
<b>Tabla 3.</b> Hoja de Trabajo Matriz DOFA	55
<b>Tabla 4.</b> Matriz de Impactos	57
<b>Tabla 5.</b> Análisis DOFA	61
<b>Tabla 6.</b> Matriz Proyección Estratégica	66

}

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b>	
Modelo de Planeación Estratégica de Colon y Rodríguez	10
<b>Figura 2.</b>	
Diamante de Competitividad de Porter	21

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Cuestionario Entrevista Administradora	76
<b>Anexo 2.</b> Tabulación Encuesta	79



## INTRODUCCIÓN

Es claro que la competencia empresarial creciente debido a diferentes factores entre ellos la globalización de los mercados, hace que las empresas hoy en día deban preocuparse y actuar respecto a su gestión actual pensando también en su sostenibilidad y presencia en el futuro.

Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante.

En este trabajo se analiza la planeación estratégica como herramienta gerencial esencial en el escenario actual y con el caso específico de la empresa Lavasalud&Dist dedicada al servicio de lavado y desinfección de ropa hospitalaria.

En el desarrollo del trabajo se toma la teoría de la planeación estratégica, base de la propuesta que se hace a la empresa; se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de herramientas como la encuesta y entrevista, y aplicando para su análisis la matriz DOFA, donde se reconocen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas.

Como paso siguiente al diagnóstico, se presenta y analiza el direccionamiento estratégico actual de la empresa y se realiza una propuesta ajustada a la teoría recogida sobre esta parte de la planeación, proponiendo una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y definiendo los principios corporativos.

Finalmente se plantean las estrategias obtenidas como resultado de la matriz DOFA y recogidas dentro de la matriz de proyecciones estratégicas, que relaciona dichas estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos y tácticas puntuales para lograrlos, así como el posible indicador que mediría su cumplimiento.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al comportamiento que muestran las estadísticas sobre las pymes en Colombia, estas indican que “en promedio, el 80% de ellas fracasa antes de los cinco años; mientras que el 90% no llega a 10 años. Para sus dueños, las razones del fracaso son necesarias buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas se orientan más a identificar las causas en las propias compañías y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables”<sup>1</sup>. Esta tendencia es dada en gran parte por el manejo administrativo el cual se realiza de manera empírica y no se tiene en cuenta el contexto.

Por lo anterior todas las empresas requieren de un manejo administrativo sólido, que aborde el contexto como clave fundamental para el buen funcionamiento, apoyándose en herramientas administrativas que permiten tomar decisiones que apunten al crecimiento y disminuyan los riesgos que conlleven a un cierre.

La planeación estratégica es una herramienta que favorece el desarrollo de la empresa y contempla el entorno como un pilar fundamental para comprender su funcionamiento, por tanto es necesario tener en cuenta elementos internos y externos al momento de integrar esta teoría en las actividades cotidianas de la organización

Entendiéndose por planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación

---

<sup>1</sup> [http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio\\_25239](http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239)

presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>2</sup>.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles la propuesta más apropiada del modelo de planeación estratégica para las necesidades de la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist ubicada en la ciudad de Pereira?

### **1.1 SISTEMATIZACIÓN**

- ¿La empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist, tiene identificadas las variables internas que influyen en su desempeño?
- ¿La empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist, tiene identificadas las variables externas que influyen en su desempeño?
- ¿Cuenta la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist con estrategias de direccionamiento a planes de acción de mejora y crecimiento?

---

<sup>2</sup>Humberto Serna Gómez ,Gerencia  
Estratégica[http://www.gestionestrategia.com/site/index.php?option=com\\_zoo&view=item&Itemid=12](http://www.gestionestrategia.com/site/index.php?option=com_zoo&view=item&Itemid=12)

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de planeación estratégica apropiado a las necesidades de la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist ubicado en la ciudad de Pereira.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico interno de la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist.

Realizar un diagnóstico externo de la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist.

Diseñar un plan estratégico para la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la planeación estratégica es de gran importancia, porque permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones en un entorno cambiante; brinda la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas. Para las organizaciones los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño y crecimiento, por lo tanto es fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de las empresas.

Por lo anterior para la empresa ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ Lavasalud&Dist es de gran utilidad el desarrollo del proyecto primero porque debido a la necesidad de las empresas de planear sus acciones lo hace útil para la empresa específica, además es novedoso para ellos que no cuentan con el modelo, el manejo ha sido principalmente empírico y no poseen una guía estructurada de conducción y toma de decisiones enfocadas, también si se aplica correctamente y se logran los objetivos se obtendrá un mejor desempeño que finalmente repercutirá en sus grupos de interés.

Esta herramienta administrativa además de ser necesaria, tiene un propósito retador ya que de acuerdo a su aplicación puede introducir a la empresa en una cultura de mejoramiento continuo, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Dado que diferentes autores administrativos han tratado el tema de la planeación estratégica para los modelos gerenciales que deben seguir las compañías de acuerdo a su actividad económica y a lo que esperan lograr, en este punto se tomará el contenido teórico necesario para analizar y diseñar un modelo apropiado para la empresa en cuestión.

#### 4.1.1 Planeación y Gerencia Estratégica

**4.1.1.1 Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Fayol afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.<sup>3</sup>

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la

---

<sup>3</sup> Universidad Nacional De Colombia, Vicerrectoría Académica, Dirección Nacional de Innovación Académica//  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)

empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>4</sup>

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

#### **4.1.1.2 Algunos Modelos de Planeación Estratégica**

A continuación se presentan algunos modelos de planeación estratégica de diferentes autores, los cuales hacen una descripción teórica y grafica de lo que para ellos es el proceso de planeación estratégica que debe seguir cualquier organización independientemente su naturaleza, para proyectarse en el futuro y lograr la visión que adopten.

- El modelo de Tom Lambert

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son:

1. Establecer la visión
2. Definir la situación actual
3. Acordar su misión
4. Desarrollar sus objetivos
5. Generar alternativas

---

<sup>4</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000 p. 17.



6. Seleccionar Estrategias

7. Convenir Tácticas

8. Elaborar el plan táctico

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.<sup>5</sup>

- El modelo del Br. Renato Dimitri Colon y Br. Salvador Ángel Rodríguez

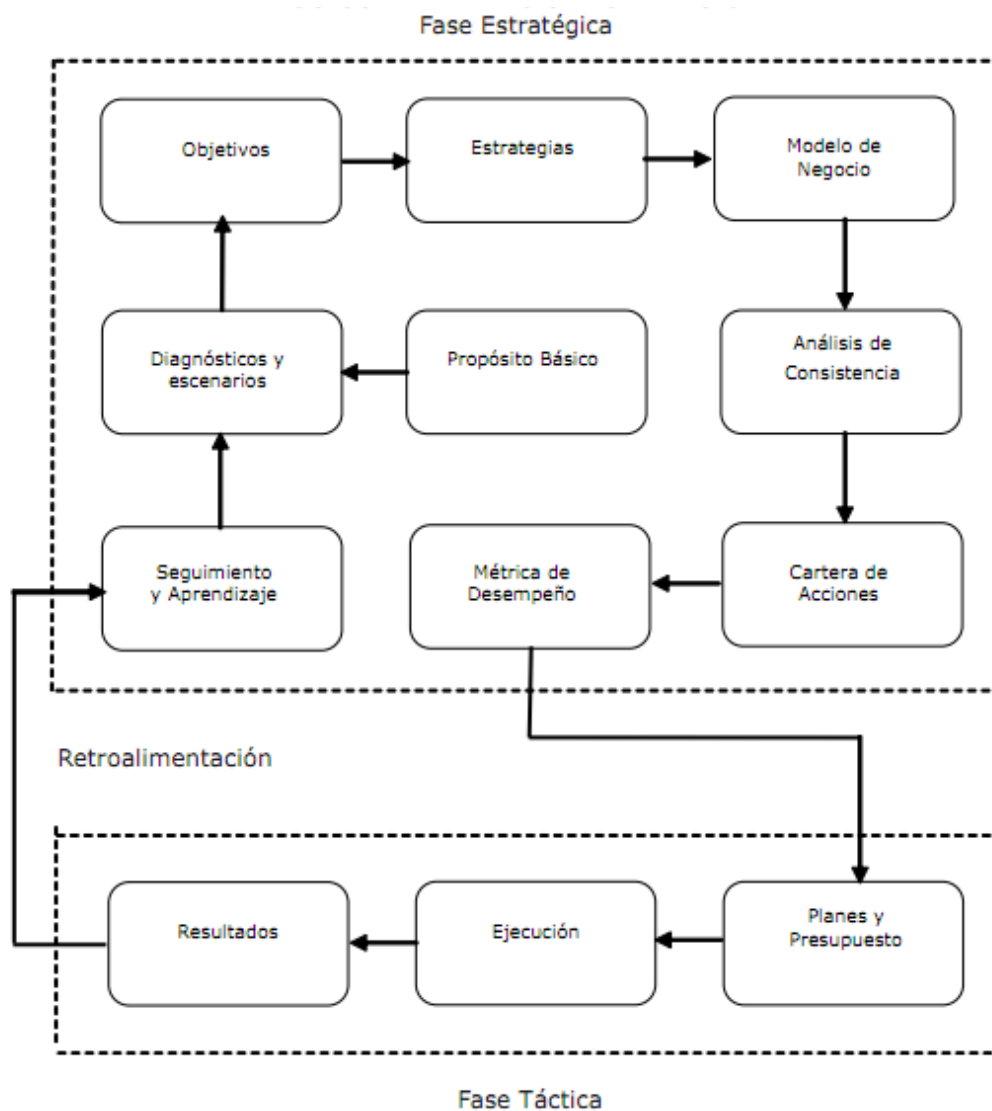
El modelo de Colon y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el que es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización.

---

<sup>5</sup>FLOREZ CANO, Milagros y OLIVERA GOMEZ, Daniel. Algunos Modelos de Planeación, p. 34

**Figura 1.** Modelo de Planeación Estratégica de Colon y Rodríguez



Fuente: FLÓREZ CANO, Milagros y OLIVERA GÓMEZ, Daniel. Algunos Modelos de Planeación, p. 36

- El modelo de Bateman y Snell

Es un modelo dual en el que presenta dos modelos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.<sup>6</sup>

- Prototipo de PlaneaciónEstratégica del Banco Interamericano de Desarrollo

A continuaciónse muestra un prototipo que describe las etapas del proceso de planeación propuesto por el BID y el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

La etapa 1 nos da la idea de la necesidad de conceptuar el sistema de planeación antes de iniciar propiamente las actividades del desarrollo del plan estratégico.

---

<sup>6</sup>Ibid., p. 37

La etapa 2 es la pauta con que, a nuestro entender, da inicio el proceso de la planeación estratégica en sí, ya que se refiere a la realización del diagnóstico y al planteamiento primario de la selección de los temas estratégicos que se abordan en el plan; es decir, las líneas generales de acción estratégicas.

En la etapa 3, este modelo plantea la necesidad de formular las estrategias rectoras del plan estratégico y los objetivos que se persiguen con ellas, dando paso al proceso de evaluación de las mismas, precisando las líneas generales de acción a través del señalamiento de objetivos operacionales.

La etapa 4 o fase del proceso de planeación, se refiere propiamente dicho a la integración del plan estratégico, en donde además, se incluyen los aspectos normativos de la administración, seguimiento y evaluación del plan.

- El modelo de Planeación Estratégica SHKG

El modelo de Sergio Kauffman González(2003), es el resultado del análisis de las propuestas de diferentes autores.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Por un lado, como resultado de este, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados. Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

Del otro lado, también a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas. El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazo) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.

Este último es el modelo de planeación estratégica elegido para el desarrollo del trabajo ya que parte del diagnóstico actual hacia el direccionamiento estratégico, que se toma como base para alcanzar los resultados esperados por medio de la aplicación de decisiones estratégicas.

#### **4.1.1.3 Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico de una compañía se puede definir como el horizonte hacia los logros que se quieren conseguir en el tiempo, teniéndolos claramente definidos y delimitados, siendo medibles y alcanzables de acuerdo con los recursos con los cuales se cuenta; ya que es necesario su logro para la permanencia y el crecimiento de las organizaciones. Lo componen la misión, visión y principios corporativos.

#### **Principios Corporativos**

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

## **Valores**

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.<sup>7</sup>

## **Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

## **Misión**

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: Para que existe la organización, cuál es su negocio, cuales sus objetivos, cuales sus clientes, cuales sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cual su responsabilidad social.<sup>8</sup>

### **4.1.2 Diagnostico Estratégico**

---

<sup>7</sup>SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2008 p. 116.

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000 p. 20.

Para poder presentar una propuesta enmarcada en un modelo de planeación primero se debe tener un diagnostico empresarial que es el instrumento para conocer el estado actual de la empresa, esto se puede lograr por medio de diferentes herramientas entre las cuales se encuentra:

**Matriz DOFA:** La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.<sup>9</sup>

Para realizar un análisis de vulnerabilidad por medio de la Matriz DOFA, se deben seguir los siguientes pasos

1. Elaboración de la hoja de trabajo: este es el primer paso en el cual se clasifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa; agrupando los factores claves.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

---

<sup>9</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

2. Selección de factores claves de éxito (matriz de impacto): debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio.

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

3. Ponderación de Factores: Los factores que se incluyen en el DOFA Ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su numeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

4. Realización DOFA: Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realizara el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
--	---------------	----------



	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
--	--------------------------------------	--------------------------------------

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.<sup>10</sup>

Los anteriores son los pasos para realizar el análisis DOFA, donde se tienen en cuenta factores internos y externos de la organización y que constituyen el diagnostico actual de la misma, además es la base para la formulación de estrategias.

#### **4.1.3 Opciones Estratégicas**

En este punto de la planeación estratégica se toman en cuenta las diferentes acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos de la organización y obtener los resultados esperados.

##### **4.1.3.1 Las Estrategias Corporativas**

---

<sup>10</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000 p. 161

Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

Las alternativas estratégicas es una metodología tradicional que consiste en identificar las diferentes opciones mediante las cuales una compañía pueda estructurar las estrategias para alcanzar la visión.

Estas alternativas se integran alrededor de:<sup>11</sup>

- Estrategias Ofensivas: Buscan la consolidación de una empresa en su mercado
- Estrategias Defensivas: Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización.
- Estrategias Genéricas: También pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales
- Estrategias Concéntricas: Son aquellas que afectan a toda la organización

#### **4.1.3.2 Sistema de Medición**

Después de haber formulado las estrategias debe hacerse un seguimiento continuo al cumplimiento de los objetivos, midiendo y controlando su ejecución; esto se hace por medio de indicadores que muestren el nivel de desempeño y el estado de cada objetivo en el momento de la medición.

Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los

---

<sup>11</sup>Ibid., p. 211

resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.<sup>12</sup>

Componentes del modelo: Además de la definición de objetivos, el modelo lo integran el conjunto de indicadores, los estándares y los índices.

- Indicador: conjunto de variables cuantitativas que se van a medir.
- Índice: Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.
- Estándar, Meta: La operacionalización de los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar; pueden inferirse de comportamientos históricos de las variables que se quieren medir, o pueden ser el producto de proyecciones o comportamientos esperados.

## **Perspectivas**

Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar, por tanto, su modelo propio de medición de gestión. Este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

- **Perspectiva Financiera:** Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.
- **Perspectiva del Mercado y del Cliente:** Conjunto de indicadores que permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación por el

---

<sup>12</sup>Ibid., p. 254

mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

- **Perspectiva Interna:** Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y el cliente.
- **Perspectiva del Capital Intelectual:** Entendida como el conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.<sup>13</sup>

#### 4.1.4 Diamante de Competitividad de Porter

El diamante de Michel Porter es un sistema integrado por cuatro componentes interrelacionados que el autor define como determinantes para que una empresa tenga ventaja competitiva; los componentes del diamante pueden contemplarse por separado ya que al estar interrelacionados el desempeño de uno de estos siempre va a afectar a los demás; lo que lo constituye como un sistema dinámico.

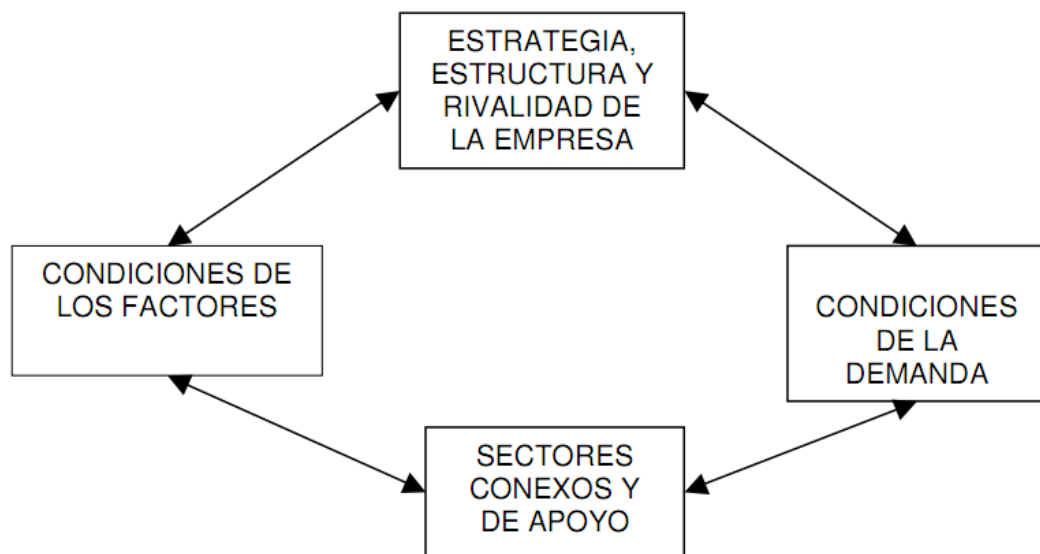
El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos o componentes: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Ibid., p. 262

<sup>14</sup>PORTER Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991 p. 210

**Figura 2.** Diamante de Competitividad de Porter



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes de la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Condiciones de los Factores:<sup>15</sup>Según la teoría económica estándar, los factores de producción –trabajo, tierras, recursos naturales, capital, infraestructura– determinarán el flujo del comercio. Una nación exportará aquellos bienes que hagan el mayor uso de los factores que posee en relativa abundancia. Esta doctrina, cuyos orígenes se remontan a Adam Smith y David Ricardo y se insertan en la economía clásica, en el mejor de los casos es incompleta y en el peor, incorrecta.

En las industrias sofisticadas que forman la espina dorsal de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de producción, tales como recursos humanos calificados o una base científica. Por otra parte, el stock de factores con los que cuenta una nación en un momento determinado es menos importante que la velocidad y la eficiencia con la que crea, aumenta y despliega esos factores en industrias específicas. Los factores de producción más importantes son aquellos que implican una inversión sostenida y cuantiosa y son especializados.

Para apoyar la ventaja competitiva, un factor debe ser altamente especializado para las necesidades particulares de una industria. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias donde son especialmente eficaces en la creación de factores.

Condiciones de la Demanda: Podría suponerse que la globalización de la competencia disminuiría la importancia de la demanda local. En la práctica, sin

---

<sup>15</sup>MACHINEA, José Luis, Porter y el reto de concebir una estrategia nacional, Harvard Business Review, noviembre 2007 p. 10

embargo, simplemente éste no ha sido el caso. De hecho, la composición y el carácter del mercado nacional suelen tener un efecto desproporcionado en cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las naciones obtienen ventaja competitiva en industrias donde la demanda local proporciona a sus empresas una visión más clara y más temprana de las necesidades emergentes de los compradores, y donde los compradores exigentes presionan a las compañías a innovar más rápidamente y a lograr ventajas competitivas más sofisticadas que sus rivales extranjeros. El tamaño de la demanda local es mucho menos significativo que el carácter de esa demanda.

Las condiciones de la demanda local ayudan a construir ventaja competitiva cuando un segmento industrial específico es más grande o más visible en el mercado doméstico que en los mercados extranjeros.

Industrias Relacionadas y de Apoyo: El tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en el país de industrias relacionadas y de apoyo que son competitivas internacionalmente. Los proveedores locales internacionalmente competitivos crean ventajas en la industria secundaria de varias maneras. Entregan los insumos más económicos de modo eficiente, oportuno, rápido y a veces preferencial.

Las empresas de la nación se benefician más cuando los proveedores son, ellos mismos, competidores globales. Resulta en última instancia contraproducente que una empresa o país genere proveedores “cautivos” que sean totalmente dependientes de la industria doméstica y estén impedidos de atender a competidores extranjeros.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Firmas: Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, a pesar de la fascinación actual con la gestión japonesa. La competitividad de una industria específica resulta de la convergencia

de las prácticas de gestión y de los modos de organización preferidos en el país y de las fuentes de la ventaja competitiva en la industria. Los países también difieren notoriamente en las metas que las empresas y los individuos intentan alcanzar. Las metas de una compañía reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de compensación para los ejecutivos.

La motivación individual para trabajar y para ampliar las habilidades también es importante para la ventaja competitiva. El talento excepcional es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran parte de los tipos de educación que escoge su gente talentosa, de dónde elige trabajar, y de su compromiso y esfuerzo.

Las ventajas, en todos los componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener el éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL<sup>16</sup>**

La siguiente terminología va a ser empleada en el proyecto por lo que se aclara el significado que tiene cada concepto en el mismo.

**Planeación Estratégica:** Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Diagnostico Estratégico:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

---

<sup>16</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000 p. 31



Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Índice de Gestión: Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

### **4.3 MARCO LEGAL**

El marco legal de la actividad económica y del proyecto está regido por las disposiciones del Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Salud, disponiendo sobre el tema de la prestación de salud creando las condiciones necesarias para que estas organizaciones cumplan con dichos requisitos, en el caso específico el manejo de la ropa hospitalaria.

Temas específicos regulados:

## **GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS HOSPITALARIOS Y SIMILARES:**

Regulado por el Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Salud bajo el Plan Nacional Ambiental PLANASA 2000 – 2010 para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios, desarrollándose con tres componentes fundamentales:

### **Decreto 2676 de 2000:**

1. Instrumento reglamentario que establece responsabilidades compartidas para la gestión integral de los residuos hospitalarios articulando la planificación de la gestión interna y la gestión externa para la evaluación, seguimiento y monitoreo.
2. Programa enfocado al desarrollo de un permanente proceso de divulgación y capacitación dirigido al sector salud y autoridades sanitarias y ambientales de todas las regiones del país, con el fin de promover la implementación de la norma a partir del conocimiento de los procedimientos técnicos y de gestión para el diseño y puesta en marcha de los planes de gestión interna y externa de manejo de residuos hospitalarios.
3. Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares en Colombia. MPGIRH, que ha sido ajustado a las condiciones reales del sistema de salud de nuestro país, a partir de su aplicación y retroalimentación constituye el soporte técnico para el cabal desarrollo de los lineamientos y obligaciones establecidas en Decreto 2676 de 2000<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Decreto 2676 de 2000, Ministerio de salud /Ministerio de Medio ambiente , Manual de procedimientos para la gestión integral de los residuos hospitalarios en Colombia, página 3 <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/gestionAmbiental/documentos/manuales/PGIRH%20MinAmbiente.pdf>

## **GESTIÓN DE RESIDUOS BIOSANITARIOS:**

Regido por el Ministerio de Salud y la secretaria de salud departamental (agua y saneamiento) quien se encarga de inspeccionar, vigilar y regular las entidades prestadoras de salud y sus procesos bajo la siguiente normatividad:

### **CÓDIGO SANITARIO NACIONAL Ley 9 de 1979**

**ARTICULO 133** El Ministerio de Salud reglamentará lo relacionado con la clasificación de las sustancias peligrosas, los requisitos sobre información, empaque, envase, embalaje, transporte, rotulado y demás normas requeridas para prevenir los daños que esas sustancias puedan causar.

**Decreto 2676 de 2000** por el cual se por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.

**Decreto 2763 de 2001** por el cual se modifica el Decreto 2676 de 2000.

**Resolución 1164 de 2002** por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.

**Decreto 1669 de 2002** por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2676 de 2000.

**Decreto 1609 de 2002** por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Código Sanitario Nacional Ley 9 De 1979, Área De Vigilancia En Salud Pública / Secretaria Distrital De Salud De Bogotá.  
[Http://Uaesp.Gov.Co/Uaesp\\_Jo/Images/Documentos/Mesa/Gestion\\_De\\_Residuos\\_Biosanitarios\\_Y\\_Acciones\\_De\\_Control\\_A\\_Las\\_Actividades\\_De\\_Aprovechamiento.Pdf](http://Uaesp.Gov.Co/Uaesp_Jo/Images/Documentos/Mesa/Gestion_De_Residuos_Biosanitarios_Y_Acciones_De_Control_A_Las_Actividades_De_Aprovechamiento.Pdf).

**RESOLUCION 4445 DE 1996, MINISTERIO DE SALUD**, por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.<sup>19</sup>

**RESOLUCIÓN NÚMERO 2003 DE 2014, MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL**, Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud<sup>20</sup>.

**DECRETO 351 DE 2014, Nivel Nacional**, Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades<sup>21</sup>.

**MANEJO VERTIMIENTOS PUNTUALES A CUERPOS DE AGUAS SUPERFICIALES Y A LOS SISTEMAS DE ALCANTARILLADO PÚBLICO**

**RESOLUCIÓN 631 DEL 17 DE MARZO DE 2015**

Regulado por el Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, por los cual se establecen los parámetros y valores límites máximos permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpos de aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público y se dictan otras disposiciones bajo el Decreto 3930 de 2010<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Resolución Numero 4445 De 1996, Ministerio de salud.  
<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/RESOLUCIONES/RESOLUCION%25204445%2520DE%25201996%20sds.pdf>.

<sup>20</sup> Resolución Número 2003 De 2014, Ministerio De Salud Y Protección Social  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf).

<sup>21</sup> DECRETO 351 DE 2014, Nivel Nacional  
<http://www.dssa.gov.co/index.php/descargas/847-decreto-351-residuos-peligrosos/file>

<sup>22</sup> Resolución 631 Del 17 De Marzo De 2015, Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible.

#### 4.4 MARCO SITUACIONAL

El enfoque de contexto está definido por las empresas que se dedican a la misma actividad industrial y económica en la ciudad de Pereira, siendo este un sector pequeño que no forma gremio. De acuerdo con la regulación de la secretaria de salud departamental actualmente existen 4 lavanderías hospitalarias las cuales se encuentran bajo control y vigilancia y según los datos reportados por la institución de agua y saneamiento de Pereira.

A nivel regional son las siguientes:

- **TRH:** Fundada en el año 2001 dedicada a la prestación de servicio de lavandería, actualmente cuenta con 17 empleados.
- **LAVASALUD:** Fundada en el mes de mayo de 2002, dedicada a la prestación de servicios de lavado y limpieza de ropa hospitalaria, actualmente tiene 12 empleados.
- **SANZ GONZÁLEZ OSCAR:** Fundada en el año 2002, dentro de la industria de servicios de lavandería, actualmente cuenta con 6 empleados.
- **SERVIASEAMOS:** Nacida en el Eje Cafetero, dedicada desde el año 2004 a la prestación del servicio especializado de lavandería de ropa, complementado con la gestión integral en el suministro de equipo especializado y repuestos para el sector de lavado industrial.

---

[https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/d1-res\\_631\\_marz\\_2015.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/d1-res_631_marz_2015.pdf)  
<http://www.aguaysaneamientoutp.info/es/lineas-de-investigacion.html>

Atendiendo estas como clientes a Clínicas, IPS, Centros de Cirugía Estética y Servicios de Ambulancias en la ciudad.

A nivel nacional las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud, contratan el manejo de la ropa hospitalaria a través de empresas privadas dedicadas al lavado especial de ropa hospitalaria y en algunos casos estas entidades tienen en sus instalaciones todo el montaje para tratar sus prendas.

Como es el caso de la ciudad de Pereira la mayoría de entidades tercerizan este servicio y solo el Hospital universitario san Jorge tiene a su interior el montaje de lavandería con SERVIASEAMOS SAS y las demás clínicas contratan con lavanderías privadas.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizará para llevar a cabo este proyecto es de carácter descriptivo.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.<sup>23</sup>

### **5.2 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN**

---

<sup>23</sup>Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Técnicas de Investigación, Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa//[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_EXE/leccin\\_6\\_investigacin\\_exploratoria\\_descriptiva\\_correlacional\\_y\\_explicativa.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html)

Para el desarrollo de esta investigación se trabaja con el total de la población que se encuentra definida por el total de colaboradores que tiene la empresa:

$N_1$ : Número de empleados que tiene la empresa Lavasalud&Dist.

TOTAL: 12

Dado que la población total es de 12 (información suministrada por LAVASALUD & DIST) no se lleva a cabo un tipo de muestreo, se aplicará un censo a toda la población que conforma la organización, esto dado que la población es inferior a cien.

### **5.3 TÉCNICA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se hace uso de fuentes de datos primarias abarcando fuentes internas, encuestas y entrevista de tipo personal dentro de la organización; el procedimiento de recolección se hace por medio de encuesta personal a empleados y entrevista a la administradora.

Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de Preguntas

Se tomó la encuesta como instrumento de recolección basada principalmente en el objetivo de la investigación, percepción de los empleados sobre el estado de la empresa, de tal manera que se puede utilizar los resultados para llegar a exponer estrategias de direccionamiento a planes de acción de mejora y crecimiento

### **5.4 ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**



#### **5.4.1 Delimitación Temática (teórica)**

La investigación pretende llegar hasta proponer el modelo de planeación estratégica más apropiado para la organización; donde se hace necesario conocer sobre temas de planeación y direccionamiento estratégico, así mismo la utilización de una herramienta de Diagnostico Empresarial que permita identificar variables que lleven a conocer el estado actual de la empresa.

#### **5.4.2 Delimitación Temporal**

Para determinar el modelo gerencial se proyecta ser realizado en 2 meses; Tiempo pertinente para analizar todas las variables y enfocarlas sistemáticamente para el logro de los objetivos.

#### **5.4.3 Delimitación Espacial**

La investigación se lleva a cabo en la empresa Lavasalud&Dist ubicada en el barrio Berlín de la ciudad de Pereira, de acuerdo con el tamaño de la organización se permite realizar de manera adecuada la investigación sin volverse complicada; ya que se cuenta con el acceso y la información de todas las áreas de la empresa.

## **6.ANÁLISIS INTERNO**

### **6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **Reseña Histórica**

La empresa **ALBERTO RENDON CASTRILLON/ LAVASALUD&DIST**, inicio como LAVASALUD E INSUMOS C.M, ubicado en la ciudad de Pereira en la Cra 5ª Nro 16/26, registrado en la Cámara de Comercio de la Ciudad de Pereira el 23 de mayo de 2002, prestando sus servicios de lavandería especializada de ropa hospitalaria y dotación de ropa hospitalaria para la clínica Comfamiliar Risaralda, en el año 2006 la empresa cambia de administración y se ubica en la Carrera 12 N° 5-38 B/Berlín y se realiza actualización ante cámara de comercio el 11 de enero de 2006 con sus nuevos representantes legales, conservando la actividad económica, sin embargo se focalizan en la prestación de lavandería y con esta reestructuración se amplía el mercado llegando a otras instituciones prestadoras de servicios de salud hasta la actualidad.

#### **Misión**

“LavaSalud&Dist.”, es una empresa de lavado y dotación hospitalaria, que ofrece servicios con un lema específico “Calidad Máxima, ubicada en la Carrera 12 No 5-38 de la ciudad de Pereira; cumple con todos los requisitos esenciales exigidos por la Superintendencia Nacional de Salud, en lo que respecta a infraestructura física, barrera sanitaria, recurso humano calificado y comprometido con vocación de servicio ya que ha sido seleccionado cuidadosamente con unos exigentes requisitos de disposición para el aprendizaje, responsabilidad y honestidad, a quienes se les brinda una adecuada inducción en sus funciones; cuenta además con los protocolos necesarios para garantizar la calidad y seguridad del proceso.

-Nuestra Planta de Lavado tiene el compromiso de brindar excelentes condiciones de calidad, asepsia, protección de las prendas aumentando su vida útil, excelente presentación de las prendas, seriedad y cumplimiento de todos los requisitos mínimos para el tratamiento de ropa hospitalaria.

Garantizamos insumos biodegradables de excelente calidad que tienen incorporados componentes iónicos y no iónicos, blanqueadores óptimos, desengrasantes, suavizantes de agua, antiestáticos y secuestrantes de calcio y magnesio, anticloros catalizados y neutralizados, entre otros, de manera que se garantiza una adecuada desinfección que permite la eliminación de gérmenes grampositivo y gramnegativo; cuentan además con las fichas técnicas y fichas de seguridad, garantizando así la protección ambiental y los respectivos registros de INVIMA.

-Para la dotación hospitalaria y uniformes, se garantiza el uso de telas especiales para dicha actividad (algodón y antilfluidos (poliéster)) ambas anticloro proceso que permite una mayor resistencia al lavado pesado a que son sometidas esta clase de prendas y sus especificaciones podrán ser estándar o las indicadas por el cliente.

## **Visión**

Ser líderes en el departamento en el tratamiento de la ropa hospitalaria y ser suministradores de la misma y de los insumos requeridos. Contar con una certificación de calidad que sea garante de nuestro servicio; convirtiéndonos en la primera empresa del gremio en ser certificada.

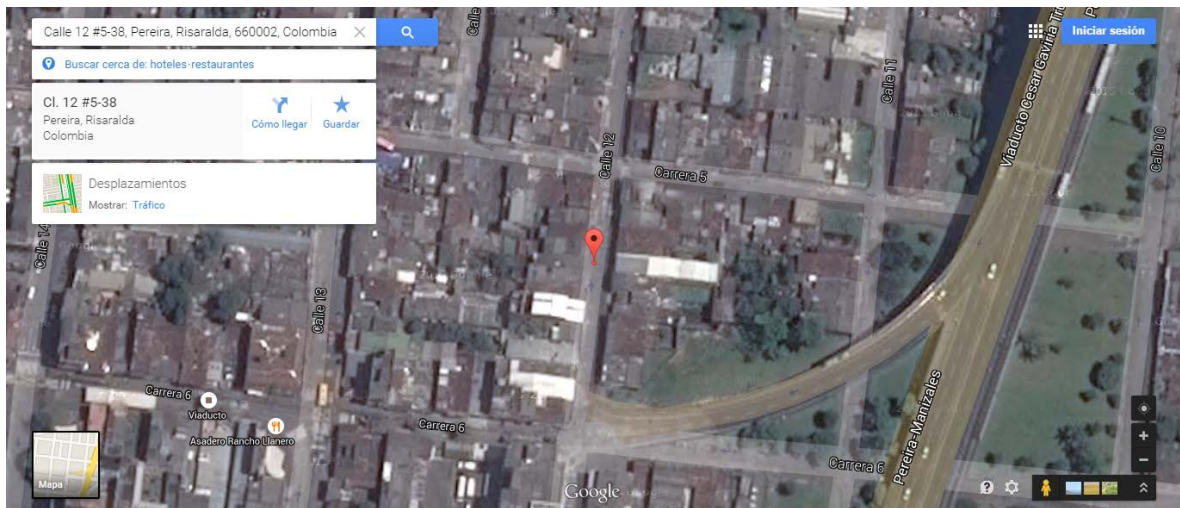
## **Valores**

Seriedad, cumplimiento, compromiso, honestidad, responsabilidad.

De lo anterior se puede decir que, lo que la empresa define como la misión no es una misión, ya que más que describir el que hacer de la organización, esta da muchos datos adicionales que sobran dentro de lo que busca la misión, es muy extensa; con respecto a la visión se define como soñadora, porque no tiene un compromiso de cumplimiento marcado por una fecha que haga medible su progreso.

## **Ubicación Geográfica**

Calle 12 #5-38, Pereira, Risaralda, 660002, Colombia.



## Portafolio de Servicios

Lavado, secado, planchado, costurero y transporte.

Ventajas para las IPS o EPS: Para las empresas que no cuentan con planta de lavado propia, el valor agregado se refleja en carecer de responsabilidades laborales directas o indirectas, cargas laborales, responsabilidades de bioseguridad con personal operativo, costos por mantenimiento de equipos, costos por insumos (productos) para el proceso. Para aquellas que cuentan con planta propia, nuestra empresa les brinda la oportunidad de disminuir costos por horas extras, recargos nocturnos, además servir como soporte en casos en contingencias por daños o mayor demanda, etc.

## Cubrimiento del Mercado

Lavasalud&Dist, tiene un cubrimiento local en la ciudad de Pereira para instituciones prestadoras de salud.

## Recurso Humano

Cuenta con 12 empleados:

1 Administrador	1 coordinador de planta
1 auxiliar de procesos	2 líderes de Turno
1 conductor	6 Operarios de planta

### **Proveedores**

**Insumos:** Deterquin- Químicos Pereira

**Servicios públicos:** Efigas- empresa de energía de Pereira.- aguas y aguas de Pereira- Telefónica de Pereira-UNE.

**Por prestación de servicios:** Contadoras- Personal de mantenimiento.

**Varios:** Ferreterías, papelerías, estaciones de gasolina, supermercados y demás entidades.

### **Proceso Productivo**

#### **Planta De Lavado**

LAVASALUD & DIST., tiene como política establecida el uso adecuado de las normas de bioseguridad de manera que permita a sus Colaboradores ser muy preventivos en el cuidado de su salud, conscientes de lo importante que es protegerse para minimizar el riesgo de enfermedades y accidentes, y a su vez garantizar una óptima calidad a los clientes y por ende a sus usuarios; por esto se han establecido una serie de pautas que nos ayudarán a operar en la Planta de Lavado:

## 1. Lavado:

### **NO MEZCLAR ROPA BLANCA CON ROPA DE COLOR, NI LA ROPA CONTAMINADA CON LA NO CONTAMINADA**

- ✓ Debe usar careta, delantal- bata bioantifluído, cubre boca, tapa oídos, botas de caucho, gorro, gafas - máscara.
- ✓ Recibe, descarga, clasifica y pesa la ropa que llega de las Entidades contratadas. Se hace el inventario en los casos en que su volumen lo permita.
- ✓ Debe llevar control estricto del pesaje de la ropa, clasificándola de acuerdo al grado de suciedad de Alta o Baja suciedad, así mismo el inventario de prendas de los clientes que por su poco volumen sea posible hacerlo.
- ✓ Se procede a lavar de acuerdo con la selección aplicando el programa respectivo exhibido en el área de lavado (Ropa de alta, de media o baja suciedad) y aplicando los insumos y la cantidad que este les indica. Las máquinas se cargan siempre con 2 kilos menos de su capacidad, para permitir un lavado eficiente y proteger el equipo.

Por ningún motivo el número de kilos con que se cargan las máquinas deberá estar por encima de su capacidad.

- ✓ Debe separar los artículos ajenos a prendas hospitalarias, que sean encontrados y pasarlos a la Administración debidamente desinfectados, con el fin de hacer la devolución de los mismos mediante oficio remisorio. Las agujas y jeringas se depositarán en el guardián y los demás, como pinzas mascarillas, etc. se desinfectarán y pasarán a la Coordinadora para ser enviados con informe al cliente. Las bolsas en que llega la ropa para lavar, se

empacan en una bolsa roja y se despachan para incinerar junto con las agujas o jeringas encontradas a (EMDEPSA).

- ✓ El lavador deberá ducharse al terminar la labor y cambiarse de uniforme, usando otro color (azul claro), para garantizar que no haya contaminación cruzada hacia las otras áreas.

## 2. Secado:

### **NO MEZCLAR ROPA BLANCA CON ROPA DE COLOR.**

- ✓ Debe usar tapa oídos, tapa boca, gorro, y guantes protectores de calor, guantes protectores de frío.
- ✓ Descarga las lavadoras en los contenedores para ropa limpia mojada y los traslada al área de secado, efectúa control de calidad, deposita en el contenedor para reproceso aquellas prendas que deban ser sometidas nuevamente a lavado o a desmanche, llevándolas al área respectiva.
- ✓ Selecciona las prendas, teniendo en cuenta los tipos de secado (parcial o total).
- ✓ Separa la ropa verde y blanca para ser secadas de manera independiente evitando el manchado de las prendas. Las prendas de tela antiluido se cuelgan en ganchos y no se someten a secadora.
- ✓ Al terminar el ciclo de secado se descargan las máquinas y se pasan las prendas luego de seleccionadas al proceso de planchado o doblado, se depositan en forma adecuada según lo previsto. En los espacios en que no tenga prendas para procesar, servirá de soporte en otras labores como: separar, doblar, aplanchar y empacar de acuerdo con el tipo de prenda.



- ✓ Llevar el inventario de los insumos reportarlo a la administración cuidando de mantener el stop que nos garantice por lo menos 10 días de proceso en caso de inconvenientes del proveedor o el transporte.

### 3. Planchado Rodillo:

- ✓ Efectúa un segundo control de calidad, separando ropa que deba ser sometida nuevamente a lavado, desmanche o este rota y pasarla al reproceso respectivo.
- ✓ Debe usar tapa oídos, gorro, guantes protectores de calor para manipular las llaves de vapor del rodillo y de hilaza para la ropa caliente.
- ✓ Separa y prepara la ropa que requiere rodillo, agrupando y doblando de acuerdo al tipo de prenda, con el fin de agilizar el planchado.
- ✓ Efectúa el doblado final de las prendas, clasifica, hace inventario, registra por servicios y/o clientes en los formatos respectivos y empaca.
- ✓ Dobla las prendas que no se aplanan, exceptuando cirugía y la clasifica por servicio.
- ✓ En el momento de no disponer de ropa para aplanar, debe soportar otras áreas secas.

### 4. Plancha:

- ✓ Efectúa control de calidad, separando ropa para reprocesar, rota o, anchada y la pasa al proceso respectivo.
- ✓ Debe usar tapa oídos, gorro y guantes de hilaza.
- ✓ Separa y prepara la ropa que requiere de plancha, como uniformes, batas de médico, batas de pacientes, delantales, uniformes, etc.

- ✓ Empaca las prendas aplanchadas, inventariando las que por necesidad del servicio deba hacerlo. (Pijamas de cirugía, batas paciente cirugía y obstetricia).
- ✓ En el momento de no disponer de ropa para planchar, debe soportar otras áreas secas.

#### **5. Doblado - Circulante:**

- ✓ Efectúa control de calidad, separando ropa para reproceso, rota o manchada, pasándola al proceso respectivo.
- ✓ Debe usar tapa oídos, gorro, guantes de hilaza.
- ✓ Dobra la ropa, y la separa por servicios y por prenda.
- ✓ Ubica la ropa en las estanterías clasificándola por servicios/cliente y efectúa inventario por tipo de prenda registrándolo en el formato respectivo.
- ✓ Empaca la ropa en las tulas/bolsas destinadas, clasificándola por servicios/entidad.
- ✓ Soportar otras áreas, cuando sea necesario, cumpliendo con todas las normas de seguridad establecidas.

#### **6. Doblado y Empaque:**

- ✓ Para doblar la ropa, debe tenerse en cuenta las instrucciones individuales de cada prenda.

El empaque se hace en tulas/bolsas (limpias) y /o bolsas plásticas dependiendo del tipo de prendas y debe hacerse por cliente. Para empacar debe cerciorarse que la ropa esté fría.

- ✓ Debe tenerse especial cuidado en la clasificación de la ropa para Que corresponda a la entidad a la cual se despacha; por ningún motivo debe enviarse prendas de una entidad a otra; esta clasificación, de ser posible, debe hacerse desde el inicio del proceso.
- ✓ En todos los casos, las prendas rotas deben ser separadas y llevadas al costurero (de acuerdo con lo contratado con cada entidad) para su reparación; en los casos en que estén en muy mal estado, se enviarán separadas para ser entregadas a la jefe del servicio respectivo para que decida si la saca de circulación o le da otros usos y, las machadas se llevarán al área de desmanche para tratar en primera instancia de removerla; si la mancha persiste se enviará de vuelta a la Entidad, con la nota respectiva, de prenda manchada.
- ✓ Se deben diligenciar los formatos establecidos por los clientes y la planta de lavado para el control de inventarios de las prendas que su volumen lo permita; en los casos de alto volumen se manejará por peso. En este formato se registrarán las prendas que queden pendientes y la causa; así mismo cuando se envíen los pendientes se registrará en el formato.
- ✓ Se debe tener en cuenta que cualquier inquietud o anomalía presentada durante el turno debe ser reportada al área administrativa Coordinadora de Planta.

## 7. Transporte de Ropa:

El vehículo está equipado con dos compartimientos totalmente aislados, uno para la ropa limpia y el otro para la ropa sucia. La ropa sucia deberá recibirse en bolsas plásticas, bien cerradas, así: Bolsa blanca la ropa no sangrada ni contaminada, bolsa roja/rosada las prendas sangradas y/o contaminadas; estas siempre deben ir en el compartimiento de atrás.

Para recibir la ropa sucia en bolsas cerradas, deberá usar: Batabioantifluídos, guantes desechables; en caso de tener que verificar inventario de ropa sucia en las instalaciones del cliente, deberá usar: batabio, guantes de nitrilo largos, tapabocas, gafas.

Al llegar a la planta de lavado, dará aviso al lavador para que este le reciba la ropa y continúe el proceso.

Después de cada recorrido de ropa sucia, el vehículo debe ser descontaminado y para esta labor debe usar: bata bioantifluído, guantes, tapabocas, gafas y botas.

Proceso Administrativo

## **PLANEACION**

Entendiéndose que la planeación es ese proceso que requiere la organización para anticipar y decidir sobre las situaciones hacia el futuro, que mediante el análisis de factores internos y externos se puede evaluar y replantear las estrategias para el logro de los objetivos propuestos, es importante resaltar que la información obtenida por medio de la aplicación de encuestas y realización de entrevista a los trabajadores y la administradora de la empresa **Lavasalud&Dist** , permite evidenciar como una organización a su interior acoge ciertos conceptos de

una planeación estratégica resumida en la divulgación, socialización y conocimiento interiorizado respecto a la misión, visión, objetivos y políticas de la organización.

No obstante la organización carece de una apropiación integral en la aplicación de un modelo de planeación estratégica, como se muestra en los resultados de la entrevista y la encuesta, dado que no existen indicadores definidos para cada proceso, la misión y visión están faltos de conceptos que permitan definir lo que realmente es la organización y que proyección tiene a corto plazo.

## **ORGANIZACIÓN**

Dentro de los procesos que tiene establecidos **Lavasalud&Dist**, se nota claramente que tienen un orden para el desarrollo de sus actividades desde que ingresan los empleados y se les brinda la inducción al puesto de trabajo hasta la claridad en el desarrollo del proceso productivo.

## **PROCESO DE INDUCCION**

La empresa tiene establecido un protocolo para el desarrollo efectivo de la inducción, el cual tiene una duración de dos semanas, donde la primera semana el empleado debe leer y conocer el manual general de los procesos productivos y tener un acercamiento con cada área, haciendo referencia paso a paso en cómo se ejecuta la actividad, la segunda semana se hace un proceso práctico, dirigido por el líder del área quien califica el periodo de prueba y da finalidad al mismo proceso.

## **DIRECCION**

La empresa cuenta con una administradora quien realiza toda la gestión para el desarrollo de la actividad, comprendiendo y ejerciendo directrices que orientan el rumbo de la organización.

## **CONTROL**

Los controles que se dan como medición de indicadores en lo que enfatiza el resultado de la encuesta, no demuestran una cultura de mejoramiento ya que indica que se dan de acuerdo a las necesidades de la empresa es decir como herramientas de diagnóstico actual más que comprobación de cumplimiento de metas de crecimiento propuestas y establecidas para periodos específicos.

## **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

No se cuenta con un plan periódico de capacitaciones; la formación y la retroalimentación de los colaboradores se hacen de acuerdo a las necesidades y para cumplir requisitos específicos, acordes a lo que se comunique desde el área operativa y lo que el área administrativa perciba como necesidad de formación.

## **MERCADEO**

La empresa no maneja ninguna estrategia de mercadeo para llegar a los clientes, dado que son las misma entidades quienes siempre buscan la prestación del servicio, ya sea como referido o por el voz a voz el que se ha ido divulgando en la ciudad sobre los servicios prestados.

## 6.2 DIAGNOSTICO INTERNO

Para el diagnostico interno se toma como base la información suministrada por medio de las encuestas y entrevistas identificando el estado de la empresa en diferentes áreas y procesos. De acuerdo a las respuestas dadas por la administradora en la entrevista, se pudo determinar lo siguiente.

La información que arroja la entrevista se enfoca en controles operativos exigidos por la secretaria de salud para el permiso de funcionamiento de la empresa, puesto que sin el cumplimiento de estos no sería posible desarrollar la actividad o se acarrearía con multas por fallas en el desarrollo de las operación las cuales debe evitar la empresa; además estos controles operativos se dan también para alcanzar los requisitos específicos del cliente, controles tales como confirmar la limpieza de las prendas con pruebas al resultado del proceso final de lavado.

Los controles que se dan como medición de indicadores en lo que enfatiza el resultado de la encuesta, no demuestran una cultura de mejoramiento ya que indica que se dan de acuerdo a las necesidades de la empresa es decir como herramientas de diagnóstico actual más que comprobación de cumplimiento de metas de crecimiento propuestas y establecidas para periodos específicos.

Otro de los puntos en que hace énfasis el resultado de la entrevista es en la capacitación y retroalimentación de los colaboradores para cumplir con su labor, de acuerdo a lo que se comunique del área operativa y que en el área administrativa se perciba como necesidad de formación, pero no se cuenta con un plan periódico de capacitaciones.

Las acciones anteriores no están guiadas por un lineamiento general que comprometa a toda la organización sino que son ejecuciones sueltas que responden a necesidades inesperadas de la empresa, por lo que no existe un

proceso estratégico en el manejo de la organización donde todos los colaboradores estén comprometidos y enfocados en una guía a seguir como lo es un plan estratégico, lo anterior expuesto por las respuestas dadas a la entrevista donde se habla en general del manejo adecuado de una empresa de acuerdo a las preguntas, pero no se indican las acciones específicas que toma la empresa en cuestión.

De acuerdo a las respuestas de los colaboradores personal operativo, dentro de la empresa si existe socialización de la misión, visión, objetivos y políticas que tiene definidos la organización resumiéndose estos en lo que significa planeación estratégica para la empresa; también consideran que los recursos necesarios para cumplir su labor son adecuadamente suministrados además que están capacitados para sus funciones; con respecto a la importancia que se les da y a los aspectos a mejorar estos están de acuerdo en que las relaciones humanas es donde más se debe trabajar.

### **6.3 MATRIZ EFI**

La Matriz de evaluación de factores internos: es una ayuda para formular estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que se pueden observar y analizar dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización, teniendo en cuenta los descritos en el diagnostico interno que se realiza previamente y los factores que influyen en los procesos administrativos.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3



- Fortaleza mayor = 4

Después se interpretan los resultados a partir de la media, que en esta escala es de 2,64

**Tabla 1.** Matriz EFI

<b>Factores Claves de éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado o Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Conocimiento por parte de los colaboradores sobre Misión, Visión, objetivos y políticos.	0.10	4	0,4
Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores.	0.16	4	0,64
Sostenibilidad en el tiempo.	0.1	3	0,3
Claridad sobre quien ejerce la autoridad.	0.10	3	0,3

Matriz EFI

La empresa dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.	0.13	4	0,52
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta mayor compromiso con la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores	0.10	1	0,1
Falta mayor sentido de pertenencia e importancia de la empresa para con los colaboradores	0.07	2	0,14
Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización	0.14	1	0,14

#### Matriz EFI

Falta definir indicadores.	0.10	1	0,1
----------------------------	------	---	-----

<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.			

El puntaje que arroja la matriz EFI es de **2,64** en el total del peso ponderado representado en los valores de las fortalezas y debilidades, determinando así, cual es el factor que tiene mayor fuerza interna en la organización de manera favorable o desfavorable.

De acuerdo a los datos obtenidos el factor que mayor peso ocupo respecto al total del peso ponderado es el valor de las fortalezas con un total de **2,16**; demostrando que la fortaleza que mejor calificación obtuvo fue la disponibilidad de recursos, significando esto para la organización una oportunidad en el desarrollo de estrategias y concepto favorable para aprovechar los demás factores claves de éxito en el crecimiento de la organización.

Es importante que el peso que soportan las debilidades que en este caso es de 0,48 sea trabajo para afianzar el logro de metas y objetivos que la empresa se propone.

Finalmente se puede concluir por medio de esta matriz que el medio interno de la organización es favorable.

## **7. ANÁLISIS EXTERNO**

### **7.1 ENTORNO NACIONAL**

A nivel nacional las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud, contratan el manejo de la ropa hospitalaria a través de empresas privadas dedicadas al lavado especial de ropa hospitalaria y en algunos casos estas entidades tienen en sus instalaciones todo el montaje para tratar sus prendas.

## **7.2 ENTORNO DEL SECTOR**

Está definida por las empresas que se dedican a la misma actividad industrial y económica en la ciudad de Pereira, debido a que los clientes potenciales requieren un manejo especial de las prendas, hace que esta característica limite la competencia a las lavanderías con cercanía geográfica, ya que el transporte y manejo especial que requieren las prendas dificultaría contratar el servicio con lavanderías de otra ciudad; lo que convierte la actividad en la ciudad en un sector pequeño que no forma gremio en la región.

Se encuentra regulado por las disposiciones del Ministerio de Medio Ambiente y el Ministerio de Salud, por medio de instituciones como la secretaria de salud y las CAR.

## **7.3 COMPETENCIA LOCAL**

La competencia local está definida por las empresas dedicadas al lavado de ropa hospitalaria en la ciudad. De acuerdo con la regulación de la secretaria de salud departamental actualmente existen 4 lavanderías hospitalarias las cuales se encuentran bajo control y vigilancia y según los datos reportados por la institución de agua y saneamiento de Pereira.

A nivel regional son las siguientes:

- **TRH:** Fundada en el año 2001 dedicada a la prestación de servicio de lavandería, actualmente cuenta con 17 empleados.

- **LAVASALUD:** Fundada en el mes de mayo de 2002, dedicada a la prestación de servicios de lavado y limpieza de ropa hospitalaria, actualmente tiene 12 empleados.
- **SANZ GONZÁLEZ OSCAR:** Fundada en el año 2002, dentro de la industria de servicios de lavandería, actualmente cuenta con 6 empleados.
- **SERVIASEAMOS:** Nacida en el Eje Cafetero, dedicada desde el año 2004 a la prestación del servicio especializado de lavandería de ropa, complementado con la gestión integral en el suministro de equipo especializado y repuestos para el sector de lavado industrial.

Atendiendo estas como clientes a Clínicas, IPS, Centros de Cirugía Estética y Servicios de Ambulancias en la ciudad.

En la ciudad de Pereira la mayoría de entidades tercerizan este servicio y solo el Hospital Universitario San Jorge tiene a su interior el montaje de lavandería con SERVIASEAMOS SAS mientras las demás clínicas contratan con lavanderías privadas.

Lo anterior es toda la información que se tiene de la competencia, puesto que como se mencionó anteriormente, es un sector no agrupado por su dimensión y del cual no se tienen cifras para comparar las empresas que lo componen. Dado lo anterior para realizar la matriz EFE, se toma información de las tendencias generales del entorno apoyadas en la entrevista y la encuesta

#### **7.4 MATRIZ EFE**

La matriz de evaluación de factores externos, integra y califica individualmente las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno en el cual se desarrolla la

empresa. Para esto se asigna una calificación a cada variable de acuerdo alarepuesta que tenga la empresa en el aprovechamiento de la oportunidad o contrarrestando la amenaza; con respecto al peso relativo, se asigna de acuerdo al peso que tenga la variable en la organización.

Para la calificación se utilizan los siguientes criterios

Respuesta mala: 1

Respuesta regular: 2

Respuesta buena: 3

**Tabla 2.** Matriz EFE

<b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alta demanda del servicio	0.09	2	0.18
Baja competencia	0.06	2	0.12
Clientes fidelizados	0.09	3	0.18
Aplicación de nuevas tecnologías para el manejo de las máquinas, con medios automatizados	0.06	2	0.12
Incremento de nuevas instituciones prestadoras de salud	0.09	1	0.09
Mayor oferta laboral	0.03	1	0.03

Matriz EFE

Mayor variedad de insumos de lavado.	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Posible incursión de nuevas	0.09	2	0.18

lavanderías a la región			
Aumento del costo de los insumos de lavado, afectando el costo unitario por lavado	0.06	3	0.18
Cierre de entidades hospitalarias	0.09	1	0.09
Mayor exigencia en las normas y controles.	0.06	3	0.18
Perdida de posibles nuevos clientes	0.07	2	0.14
Poca oferta de personal capacitado para el mantenimiento de máquinas de lavado	0.06	1	0.06
Interrupción ocasional del servicio por fallas en los servicios públicos o maquinaria	0.09	2	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.91</b>
<b>Fuente.</b> Elaboración Propia			

El resultado obtenido no se puede confrontar con la media del sector porque no se tiene esta información de la competencia, pero de la matriz se puede decir que las oportunidades más representativas se refieren a la posibilidad de aumentar y mantener los clientes y que las amenazas son más variadas en cuanto a diferentes aspectos como el económico, técnico y del sector.

## 8. DISEÑO MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se presenta la formulación de la estrategia de planeación propuesta para la empresa.

### 8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La estrategia a utilizar se enfoca en acciones para alcanzar lo que la empresa quiere lograr expresado en el direccionamiento estratégico de la misma.

Para esto, a partir del diagnóstico actual y de acuerdo a los objetivos generales de la planeación estratégica, se formula el plan estratégico, que cuenta con un conjunto de objetivos, estrategias, acciones, responsables, periodo y medición de cumplimiento, de acuerdo a las necesidades y prioridades de las diferentes variables que requieren ser fortalecidas con mayor intensidad dentro de la organización.

## 8.2 ANÁLISIS DOFA

Las siguientes son las matrices que conforman el análisis DOFA, resultante de identificar y procesar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en la empresa, y expuestas anteriormente en las matrices EFI y EFE

**Tabla 3.**Hoja de Trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda del servicio</li> <li>• Baja competencia</li> <li>• Clientes fidelizados</li> <li>• Aplicación de nuevas tecnologías para el manejo de las máquinas, con medios automatizados.</li> <li>• Incremento de nuevas instituciones prestadoras de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible incursión de nuevas lavanderías a la región.</li> <li>• Aumento del costo de los insumos de lavado, afectando el costo unitario por lavado.</li> <li>• Cierre de entidades hospitalarias.</li> <li>• Mayor exigencia en las normas y controles.</li> </ul>



<p>salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor oferta laboral</li> <li>• Mayor variedad de insumos de lavado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdida de posibles nuevos clientes.</li> <li>• Poca oferta de personal capacitado para el mantenimiento de máquinas de lavado.</li> <li>• Interrupción ocasional del servicio por fallas en los servicios públicos o maquinaria.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento por parte de los colaboradores sobre Misión, Visión, objetivos y políticos.</li> <li>• Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores.</li> <li>• Sostenibilidad en el tiempo.</li> <li>• Claridad sobre quien ejerce la autoridad.</li> <li>• La empresa dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta definir indicadores</li> <li>• Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización.</li> <li>• Falta mayor sentido de pertenencia e importancia de la empresa para con los colaboradores.</li> <li>• Falta mayor compromiso con la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores.</li> <li>• Ausencia de un presupuesto anual para cubrir todas las necesidades de la organización.</li> <li>• Fallas de Maquinaria</li> <li>• No mejoramiento continuo</li> <li>• Ausencia de un modelo gerencial.</li> </ul>

**Fuente.** Construcción Propia

A continuación se presenta la matriz de impactos, donde se califican las variables interna y externa de acuerdo a la importancia para la empresa

**Tabla 4.**Matriz de Impactos

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Conocimiento por parte de los colaboradores sobre Misión, Visión, objetivos y políticos.	X 4			Alta demanda del servicio	X 1		
Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores.	X 1			Baja competencia		x	

Matriz de Impactos

Sostenibilidad en el tiempo.	X 3			Cientes fidelizados	X 2		
Claridad sobre quien ejerce la autoridad.		x		Aplicación de nuevas tecnologías para el manejo de las		x	

				maquinas, con automatizados.			
La empresa dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.	X 2			Incremento de nuevas instituciones que requieren el servicio (centros de estética, servicios de ambulancias)	X 3		
				Mayor oferta de empleo			x
				Mayor variedad de insumos de lavado.		x	

### Matriz de Impactos

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Falta definir indicadores.	X 4			Posible incursión de nuevas lavanderías a la región.	X2		
Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la	X 3			Aumento del costo de los insumos de lavado,		x	

organización.				afectando el costo unitario por lavado.			
Falta mayor sentido de pertenencia e importancia de la empresa para con los colaboradores.	X 2			Cierre de entidades hospitalarias.	X 1		
Falta mayor compromiso con la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores.	X 1			Mayor exigencia en las normas y controles		x	

### Matriz de Impactos

Ausencia de un presupuesto anual para cubrir todas las necesidades de la organización		x		Perdida de posibles nuevos clientes.		x	
Fallas de maquinaria		x		Poca oferta de personal capacitado para el mantenimiento de máquinas de lavado.		x	
No mejoramiento continuo		x		Interrupción ocasional del	X 3		

				servicio por fallas en los servicios públicos o maquinaria.			
--	--	--	--	---	--	--	--

Fuente. Construcción Propia

**Tabla 5.**Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda del servicio</li> <li>2. Clientes fidelizados</li> <li>3. Incremento de nuevas instituciones que requieren el servicio (centros de estética, servicios de ambulancias)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre de entidades hospitalarias</li> <li>2. Incursión de nuevas lavanderías a la región.</li> <li>3. Interrupción ocasional del servicio por fallas en los servicios públicos o maquinaria.</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores</li> <li>2. La empresa dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad</li> <li>3. Sostenibilidad en el tiempo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetración de mercado, adquisición de nuevos clientes</li> <li>2. Ampliación portafolio de servicios a clientes, ofrecer nuevo servicio de esterilización de la ropa hospitalaria</li> <li>3. Asignar personal de la empresa para que realice todo el manejo de la ropa dentro de las clínicas, desde inventarios hasta la entrega final en las instalaciones del cliente</li> <li>4. Ampliación de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría en el manejo de ropa hospitalaria y cumplimiento de la normatividad aplicable</li> <li>2. Generar políticas de fidelización de clientes</li> <li>3. Generar alianzas estratégicas con las empresas del mismo sector para manejar planes de contingencia en los casos donde los servicios públicos afectan la prestación del servicio</li> <li>4. Adquirir planta eléctrica y tanques de reserva para el almacenamiento de agua que permitan cubrir el servicio en situaciones de interrupción de servicios públicos</li> <li>5. Contratar una persona para ser prioridad en la reparación de máquinas en el momento de alguna falla.</li> <li>6. Tener programas</li> </ol>
--	---	--

	jornada laboral, 24 horas con la creación de un tercer turno para cubrir el servicio a nuevos clientes	periódicos de mantenimientos preventivos a la planta y equipo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta mayor compromiso con la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores</li> <li>2. Falta mayor sentido de pertenencia e importancia de la empresa para con los colaboradores</li> <li>3. Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización</li> <li>4. Falta definir indicadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campaña de sensibilización en la importancia del bienestar y cuidado personal en las instalaciones</li> <li>2. Ejecutar programas de motivación para el personal</li> <li>3. Crear mecanismos de participación de los colaboradores en cuanto a las decisiones del área de gestión humana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinar recursos para la renovación y crecimiento de la planta</li> <li>2. Generar un presupuesto anual para cada área</li> <li>3. Implementar un sistema de gestión para la medición y seguimiento a los procesos</li> </ol>

--	--	--

**Fuente.**Elaboración Propia

### **8.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

El siguiente es el direccionamiento estratégico que se propone para la empresa.

#### **MISION:**

Somos una empresa de servicios dedicada al tratamiento, limpieza y desinfección de ropa hospitalaria para las entidades del sector salud en general, respaldados en un talento humano capacitado y comprometido, cumpliendo con los requisitos esenciales exigidos por la Superintendencia Nacional de Salud, comprometidos con el medio ambiente en el uso de insumos biodegradables y un enfoque de responsabilidad social empresarial, en aras de garantizar las expectativas y satisfacción de nuestros clientes.

#### **VISION**

Para el 2017, seremos una empresa con mayor participación en las entidades de salud; tendremos procesos estandarizados y documentados con el fin de lograr la certificación en Calidad ISO 9001:2008, buscando siempre la mejora continua de nuestra organización.

#### **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

- ❖ Responsabilidad: Trabajamos con seriedad, en el cumplimiento de nuestros deberes y derechos, acorde con nuestro compromiso en la organización.



- ❖ Lealtad: Somos fieles en nuestra organización, buscando el desarrollo y su permanencia en el tiempo.
- ❖ Confianza: Cumplimos con los acuerdos pactados, ofreciendo la mejor prestación de servicios a nuestros clientes a un precio justo y razonable.
- ❖ Honestidad: Realizamos nuestras operaciones con transparencia y rectitud.
- ❖ Trabajo en equipo: Trabajamos en conjunto con un propósito en común para el logro de nuestros objetivos.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Para lograr su cumplimiento y eficacia los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA.

1. Objetivos de Rentabilidad: Garantizar la rentabilidad esperada del negocio
2. Objetivo de Orientación hacia el Cliente: Garantizar la satisfacción del cliente
3. Objetivo de Productividad Laboral: Mejorar operaciones y procesos

#### 4. Objetivo de Desarrollo Humano: Mejorar el clima organizacional

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.<sup>24</sup>

### 8.4 MATRIZ PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

En la matriz que se presenta a continuación, se recogen los objetivos estratégicos con su respectiva estrategia para alcanzarlos, para las cuales se toma como base las estrategias generadas de confrontar los factores claves de éxito en la DOFA, además del indicador con el cual se mide el cumplimiento de dicha estrategia; en cuanto a tácticas se refiere a acciones puntuales para alcanzar la estrategia. También se señala que el responsable del cumplimiento de dichos objetivos es la administradora como líder de cada proceso de la compañía.

**Tabla 6.** Matriz Proyección Estratégica

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	TACTICAS
Perspectiva Financiera			
Garantizar la rentabilidad esperada de negocio	Penetración de mercado	Adquisición de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitar periódicamente los posibles clientes potenciales ofertando el servicio</li><li>• Desarrollar</li></ul>

<sup>24</sup>SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000 p. 197

			nuevos canales de información y comunicación como página web
	Generar un presupuesto anual para cada área	Presupuesto ejecutado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar plan de actividad por área y periodo específico con sus respectivos gastos</li> </ul>
Perspectiva Clientes			
Garantizar la satisfacción del cliente	Ampliación portafolio de servicios a clientes	Desarrollo de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicio de esterilización de la ropa hospitalaria</li> </ul>
	Generar políticas de fidelización de clientes	Clientes Fidelizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifa especial de servicio a clientes fieles</li> <li>• Valor agregado al servicio de lavado y desinfección como arreglo</li> </ul>

			de prendas dañadas
Perspectiva Interna			
Mejorar operaciones y procesos	Destinar recursos para la renovación y crecimiento de la planta	Renovación de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar presupuesto para la adquisición de nuevas maquinas</li> <li>• Reemplazar la maquinaria antigua que presente fallas continuas en el servicio</li> </ul>
Perspectiva de Aprendizaje			
Mejorar el clima organizacional	Ejecutar programas de motivación para el personal	Ausentismo  Rotación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programa de reconocimiento al buen desempeño de los colaboradores</li> <li>• Incentivos para los trabajadores de la empresa, como</li> </ul>

			celebración de fechas especiales
	Campaña de sensibilización en la importancia del bienestar y cuidado personal en las instalaciones	Accidentes laborales en el periodo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los implementos de seguridad laboral</li> <li>• Exigir su uso para ingreso a planta</li> <li>• Diseñar y ejecutar campaña de sensibilización</li> </ul>

**Fuente.** Construcción Propia

### **Sistema de Medición**

De la matriz de proyecciones estratégicas, se desprende el sistema de medición por medio del cual se hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia

#### **Perspectiva Financiera**

- Indicador: Adquisición de nuevos clientes

Índice: # Clientes actuales/ # Clientes periodo anterior

Periodo: Trimestral

Meta: 10%

- Indicador: Presupuesto ejecutado

Índice: Presupuesto ejecutado/ Presupuesto periodo

Periodo: Anual

Meta: 100%

#### Perspectiva Clientes

- Indicador: Desarrollo de nuevos servicios

Índice: Servicios portafolio actual/ Servicios portafolio periodo anterior

Periodo: Semestral

Meta: 10%

- Indicador: Clientes fidelizados

Índice: Servicio prestado a clientes periodo anterior/ # Clientes periodo anterior

Periodo: Mensual

Meta: 90%

#### Perspectiva Interna

- Indicador: Renovación de maquinaria

Índice: # Maquinas adquiridas en el último año/ # Maquinas totales

Periodo: Anual

Meta: 10%

#### Perspectiva de Aprendizaje

- Indicador: Ausentismo

Índice: # Ausencias laborales/ Total Colaboradores

Periodo: Diario

Meta: 0%

- Indicador: Rotación

Índice: Colaboradores nuevos/ Total colaboradores

Periodo: Trimestral

Meta: 5%

- Indicador: Accidentes laborales en el periodo

Índice: # Accidentes laborales periodo actual/ # Accidentes laborales periodo anterior

Periodo: Trimestral

Meta: 3%

## **9. CONCLUSIONES**

- El diagnóstico permitió concluir que la empresa posee una base en cuanto a la planeación de su actividad, enfocada hacia el control mismo que requiere por el riesgo que conlleva el tipo de actividad y la vigilancia de las entidades que la regulan, más que en la planeación de su gestión de manera estratégica.
- Se encontraron diferentes factores que influyen en la administración de la organización, sugiriendo ciertas soluciones que permiten desarrollar procesos más eficaces, de acuerdo al diagnóstico actual.
- Entre las variables internas diagnosticadas, se concluye que la gestión humana es el área en la cual más se debe mejorar de acuerdo a lo que percibe el personal operativo.
- Con respecto al diagnóstico externo, no se posee mucha información acerca de la competencia ya que es un sector pequeño
- Se logró plantear una nueva visión y misión para la organización más enfocadas en la actividad y comprometedoras de acuerdo a los objetivos que esta se plantea.
- Se eligió un modelo de planeación estratégica flexible a las características de la organización y mercado y a sus necesidades.
- Con respecto a las estrategias para lograr los objetivos, estas se dieron en cuatro perspectivas diferentes; financiera, clientes, interna y de aprendizaje, y en cada una de ellas buscando objetivos claves.



- Para la aplicación de las estrategias es necesario el compromiso y participación de toda la organización, ya que estas integran las diferentes áreas que la componen.
- Es indispensable el compromiso total de la administración de la empresa en la planeación estratégica y mejora continua ya que en esta se centraliza toda la toma de decisiones dentro de la organización.
- A nivel académico se conocieron diferentes modelos de planeación los cuales se pueden aplicar y adaptar en las organizaciones según las necesidades de las mismas.
- Se logró interiorizar el impacto que ejerce un modelo de planeación estratégica para la buena administración de una organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- [Http://Www.Larepublica.Co/Empresas/M%C3%A1s-De-34-Empresas-Se-Registran-Cada-Hora-En-C%C3%A1maras-De-Comercio\\_25239](http://Www.Larepublica.Co/Empresas/M%C3%A1s-De-34-Empresas-Se-Registran-Cada-Hora-En-C%C3%A1maras-De-Comercio_25239)
- Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica  
[Http://Www.Gestionestrategia.Com/Site/Index.Php?Option=Com\\_Zoo&View=Item&Itemid=12](http://Www.Gestionestrategia.Com/Site/Index.Php?Option=Com_Zoo&View=Item&Itemid=12)
- Universidad Nacional De Colombia, Vicerrectoría Académica, Dirección Nacional De Innovación Académica//  
[Http://Www.Virtual.Unal.Edu.Co/Cursos/Agronomia/2008868/Lecciones/Capitulo\\_2/Cap2lecc2.Htm](http://Www.Virtual.Unal.Edu.Co/Cursos/Agronomia/2008868/Lecciones/Capitulo_2/Cap2lecc2.Htm)
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000
- FLOREZ CANO, Milagros Y OLIVERA GOMEZ, Daniel. Algunos Modelos De Planeación
- [Http://Www.Virtual.Unal.Edu.Co/Cursos/Agronomia/2008868/Lecciones/Capitulo\\_2/Cap2lecc2\\_3.Htm](http://Www.Virtual.Unal.Edu.Co/Cursos/Agronomia/2008868/Lecciones/Capitulo_2/Cap2lecc2_3.Htm)SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 7ª Ed. Colombia 3R Editores, 2000
- PORTER Michael. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991
- MACHINEA, José Luis, Porter Y El Reto De Concebir Una Estrategia Nacional, Harvard Business Review, Noviembre 2007
- Decreto 2676 De 2000, Ministerio De Salud /Ministerio De Medio Ambiente , Manual De Procedimientos Para La Gestión Integral De Los Residuos Hospitalarios En Colombia,  
[Http://Www.Uis.Edu.Co/Webuis/Es/Gestionambiental/Documentos/Manuales/PGIRH%20minambiente.Pdf](http://Www.Uis.Edu.Co/Webuis/Es/Gestionambiental/Documentos/Manuales/PGIRH%20minambiente.Pdf)
- Código Sanitario Nacional Ley 9 De 1979, Área De Vigilancia En Salud Pública / Secretaria Distrital De Salud De Bogotá.

[Http://Uaesp.Gov.Co/Uaesp\\_Jo/Images/Documentos/Mesa/Gestion\\_De\\_Residuos\\_Biosanitarios\\_Y\\_Acciones\\_De\\_Control\\_A\\_Las\\_Actividades\\_De\\_Aprovechamiento.Pdf](http://Uaesp.Gov.Co/Uaesp_Jo/Images/Documentos/Mesa/Gestion_De_Residuos_Biosanitarios_Y_Acciones_De_Control_A_Las_Actividades_De_Aprovechamiento.Pdf).

- Resolución Numero 4445 De 1996, Ministerio De Salud.[Http://Www.Sociedadescientificas.Com/Userfiles/File/RESOLUCIONES/RESOLUCION%25204445%2520DE%25201996%20sds.Pdf](http://Www.Sociedadescientificas.Com/Userfiles/File/RESOLUCIONES/RESOLUCION%25204445%2520DE%25201996%20sds.Pdf).
- Resolución Número 2003 De 2014, Ministerio De Salud Y Protección Social  
[Https://Www.Minsalud.Gov.Co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.Pdf](https://Www.Minsalud.Gov.Co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.Pdf).
- DECRETO 351 DE 2014, Nivel Nacional,[Http://Www.Dssa.Gov.Co/Index.Php/Descargas/847-Decreto-351-Residuos-Peligrosos/File](http://Www.Dssa.Gov.Co/Index.Php/Descargas/847-Decreto-351-Residuos-Peligrosos/File)
- Resolución 631 Del 17 De Marzo De 2015, Ministerio De Medio Ambiente Y Desarrollo Sostenible.  
[Https://Www.Minambiente.Gov.Co/Images/Normativa/App/Resoluciones/D1-Res\\_631\\_Marz\\_2015.Pdf](https://Www.Minambiente.Gov.Co/Images/Normativa/App/Resoluciones/D1-Res_631_Marz_2015.Pdf)
- [Http://Www.Aguaysaneamientoutp.Info/Es/Lineas-De-Investigacion.Html](http://Www.Aguaysaneamientoutp.Info/Es/Lineas-De-Investigacion.Html)
- Universidad Nacional Abierta Y A Distancia, Técnicas De Investigación, Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional Y Explicativa//  
[Http://Datateca.Unad.Edu.Co/Contenidos/100104/100104\\_EXE/Leccin\\_6\\_Investigacin\\_\\_Exploratoria\\_Descriptiva\\_Correlacional\\_Y\\_Explicativa.Html](http://Datateca.Unad.Edu.Co/Contenidos/100104/100104_EXE/Leccin_6_Investigacin__Exploratoria_Descriptiva_Correlacional_Y_Explicativa.Html)

## **Anexo 1.**

### **ENTREVISTA ADMINISTRADORA**

**1. ¿Qué estrategias corporativas ha desarrollado de acuerdo a la misión de la empresa?**

- Desarrollar un plan de formación y reinducción permanentes que nos permiten prestar el servicio con altos estándares de calidad.
- Incluir dentro del plan de Acción y Mejoramiento las actividades y recursos tanto físicos como humanos para el desarrollo de las labores.
- Contar con un plan de contingencia que nos permita dar cumplimiento a los clientes en la prestación del servicio en caso de verse afectada nuestra capacidad operativa.
- Evaluar aleatoriamente, mediante pruebas de laboratorio el resultado final del proceso de lavado.
- Actualización constante en cuanto a insumos que propendan por la calidad del servicio y protección del medio ambiente.
- Analizar periódicamente los indicadores de gestión, para tener una visión amplia de lo que está pasando en/con la empresa.

**2. ¿Cómo está establecida la estructura organizacional, considera usted que esta facilita la ejecución de las estrategias? Porqué.**

Sí, ya que hay una constante comunicación entre la parte operativa y la administrativa en sus diferentes escalas, permitiendo que fluya con más eficiencia una comunicación asertiva, que nos permite conocer las necesidades en cuanto a recursos, reinducción, capacitación, etc.

**3. ¿Cómo logran el cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

A través de estrategias que responden a las necesidades de la planta e indicadores que nos dan a conocer el estado del proceso y posibles puntos a mejorar.

**4. ¿Qué herramientas de medición utilizan para el desarrollo de los procesos?**

Se cuenta con listas de verificación y chequeos sorpresivos, diarios y periódicos en cada proceso, que nos dan las herramientas para medir el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de las metas establecidas. Contamos además con indicadores de gestión.

**5. ¿Los procesos tienen alguna meta establecida para el cumplimiento de los objetivos?**

Si. Se establecen anualmente metas tanto a nivel administrativo como operativo, las cuales con su estricto cumplimiento nos permiten llegar a los objetivos. Estas metas son por ejemplo el porcentaje de reproceso para garantizar nuestra calidad, la adquisición de herramientas de trabajo e infraestructura para contar con la capacidad de atender a nuestros clientes en todo momento. Análisis de inconformidades, etc.

**6. ¿Está establecida una retroalimentación en los procesos?**

Sí, está incluida en el plan de formación anual la capacitación constante a los colaboradores en los puntos más críticos del proceso y reinducciones/retroalimentación en momentos de verdad.

**7. Cuentan con un presupuesto anual discriminado por áreas**

No, Consideramos que dado el tamaño de la empresa es suficiente para nosotros un presupuesto general, el cual está basado en el Plan de Acción y Mejoramiento de cada año.

**8.** ¿Considera usted el factor humano como clave importante dentro de la empresa? Porqué

Si es muy importante, ya que son los colaboradores quienes ejecutan las labores operativas que son la actividad principal de la empresa ya que las máquinas no reemplazan la parte más importante en nuestra actividad; es por ello que hacemos hincapié en el cumplimiento de nuestra política general y se imparte la inducción y reinducción necesarias.

**9.** ¿Cómo visiona usted a la empresa en tres años de acuerdo a lo que conoce?

Si trazamos una línea de tendencia en nuestra planta podemos observar un crecimiento año tras año por lo cual se espera un aumento en la demanda de nuestro servicio y por ende ampliación en nuestra capacidad, teniendo en cuenta además la aceptación de nuestros clientes. Así mismo se espera perfeccionar nuestros métodos y brindar una mejor calidad a nuestros clientes, ya que cada día unimos esfuerzos para corregir las posibles fallas, avanzar en la modernización y mejorar los métodos.

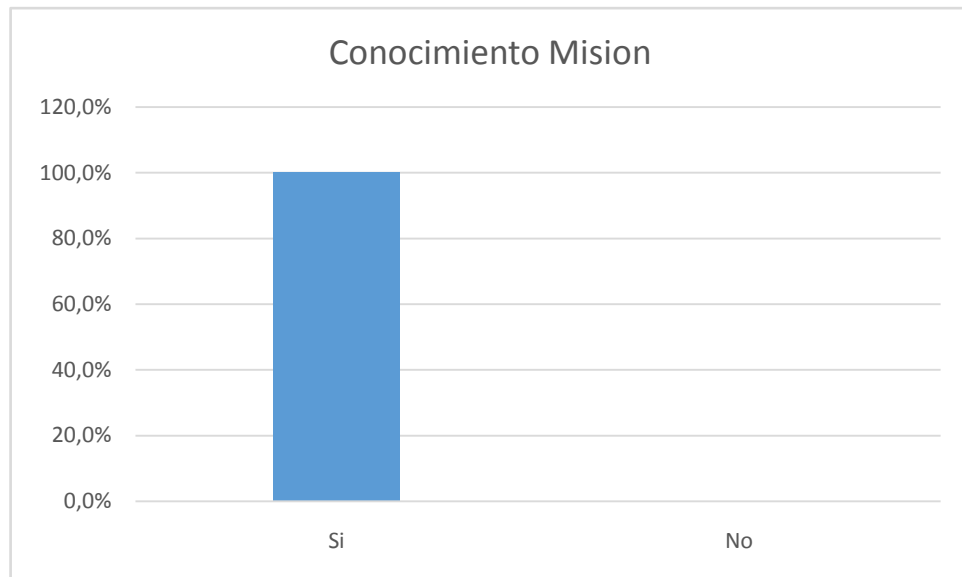
## Anexo 2.

### RESULTADOS ENCUESTA

#### Pregunta N.1

¿Conoce la misión de la empresa?

#### Análisis Estadístico

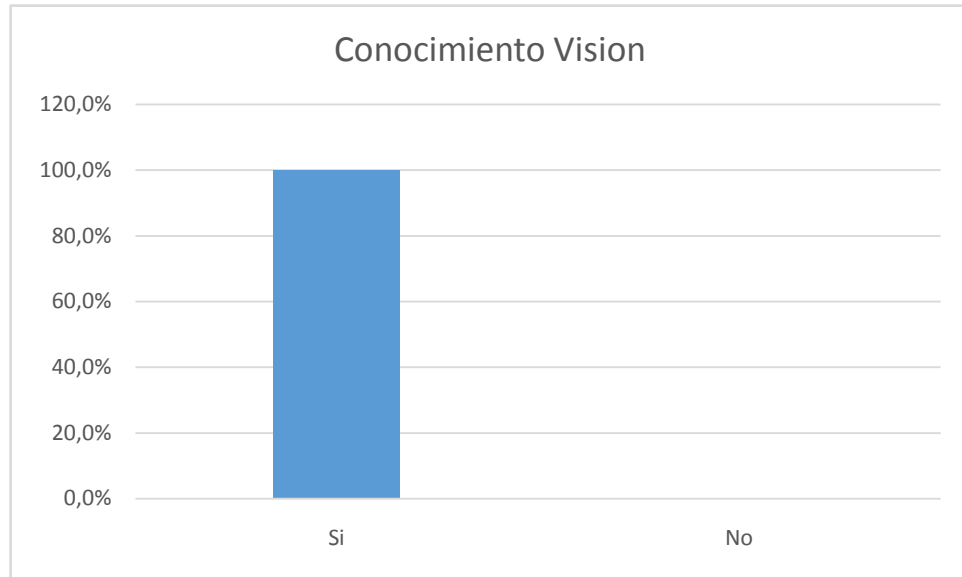


Según las respuestas dadas por los colaboradores, todos seleccionaron la opción si al consultarles si conocían la misión de la empresa.

#### Pregunta N.2

¿Conoce la visión de la empresa?

## Análisis Estadístico



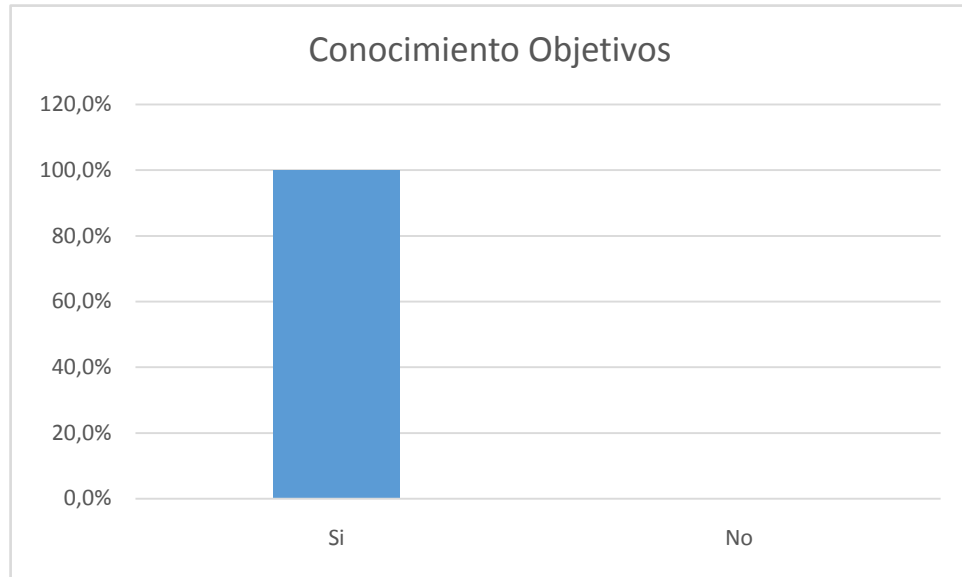
Según lo que muestra la gráfica anterior, todos los colaboradores de la empresa conocen la visión de la misma, hacia donde se proyecta la empresa en los próximos años.

### Pregunta N.3

¿Conoce los objetivos de la empresa?



## Análisis Estadístico

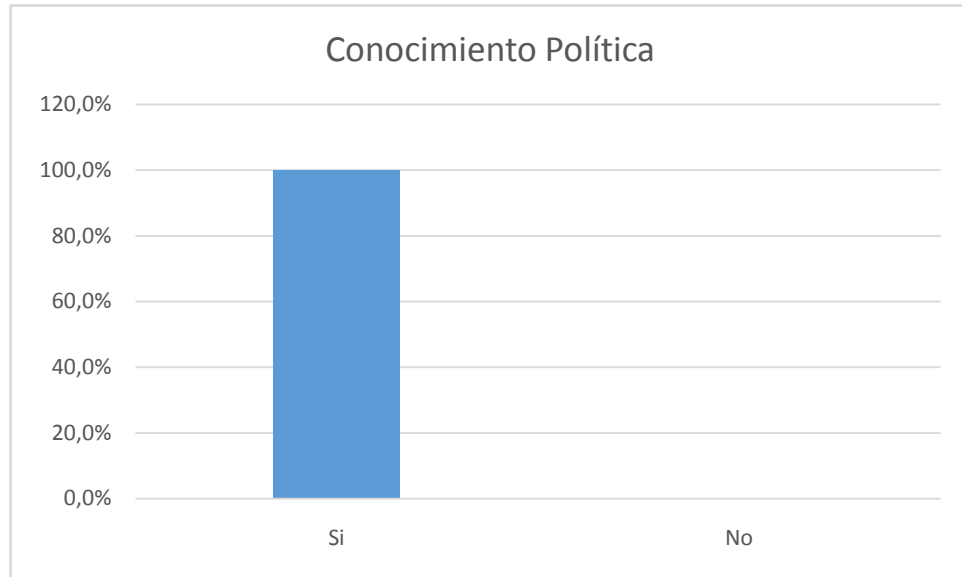


Según las respuestas dadas por los colaboradores, todos seleccionaron la opción si al consultarles si conocían los objetivos de la empresa.

## Pregunta N.4

¿Conoce la política de la empresa?

## Análisis Estadístico

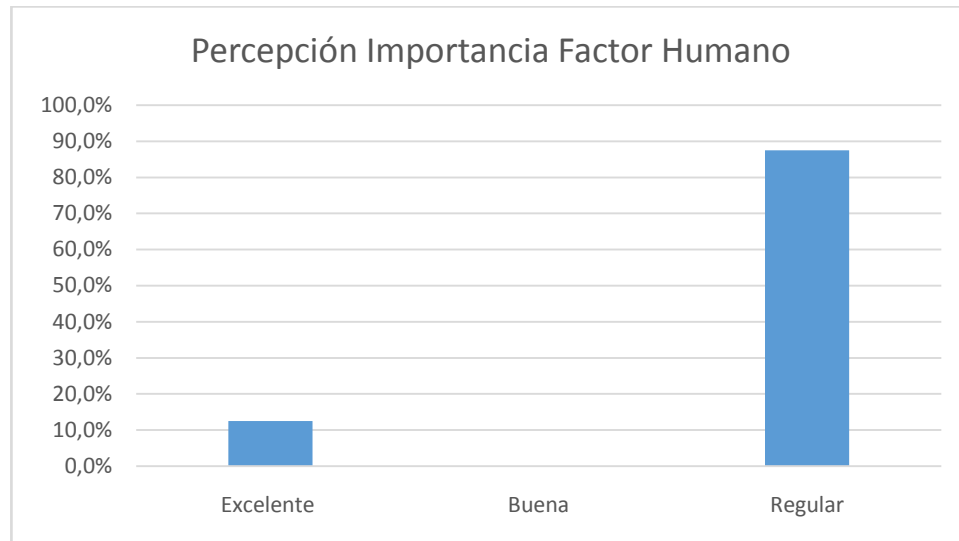


Como muestra la gráfica anterior, todos los colaboradores de la empresa conocen la política de la organización.

## Pregunta N.5

¿Cuál es su percepción acerca de la importancia que le da la empresa al factor humano?

## Análisis Estadístico

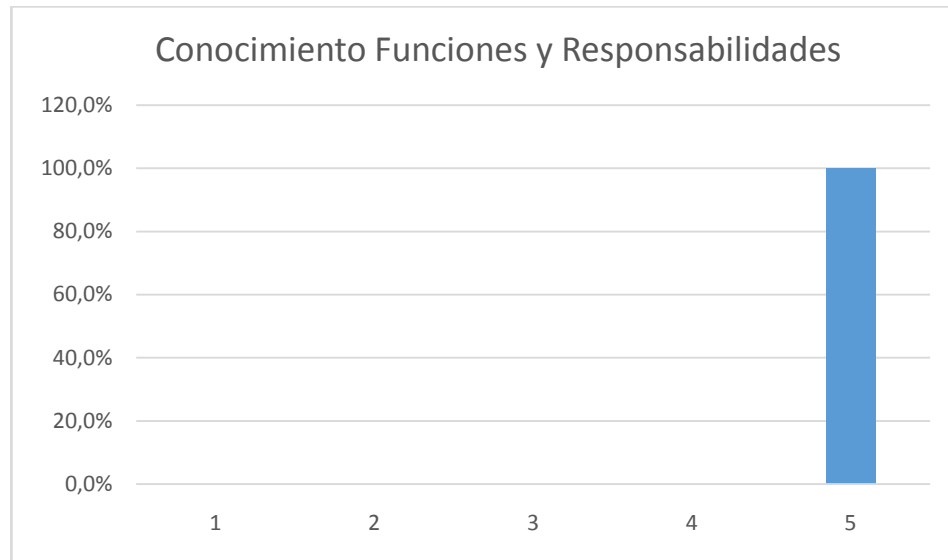


El 87% de los colaboradores piensa que la importancia que se le da al factor humano dentro de la empresa es regular, el 12,5% restante piensa que es excelente.

## Pregunta N.6

Evalué de 1-5 el grado de conocimiento respecto a sus funciones y responsabilidades

## Análisis Estadístico

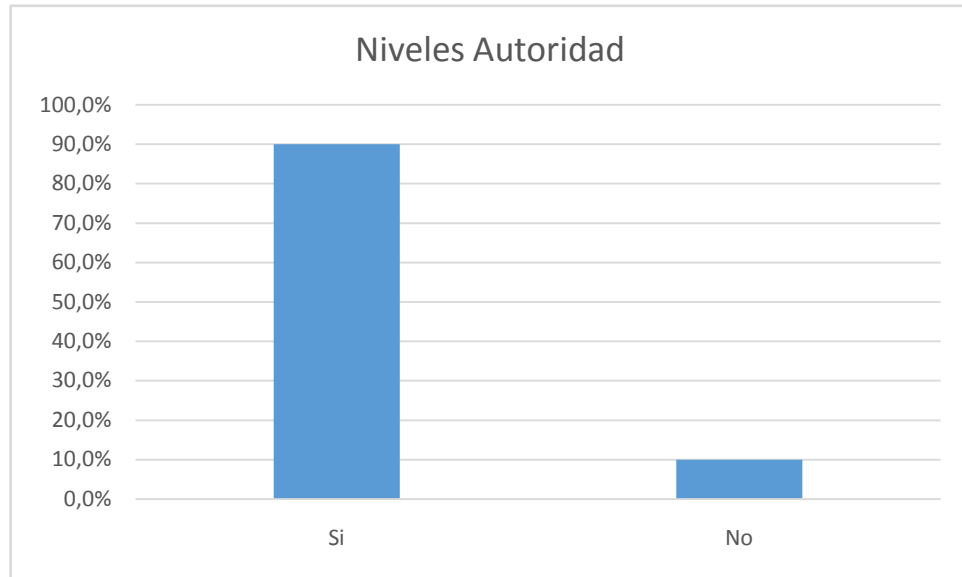


Según las respuestas dadas por los colaboradores, todos tienen el grado mas alto de conocimiento con respecto a sus funciones y responsabilidades.

### Pregunta N.7

¿Considera que los niveles de autoridad están claramente definidos y son adecuadamente ejercidos y se aplican con respeto?

## Análisis Estadístico

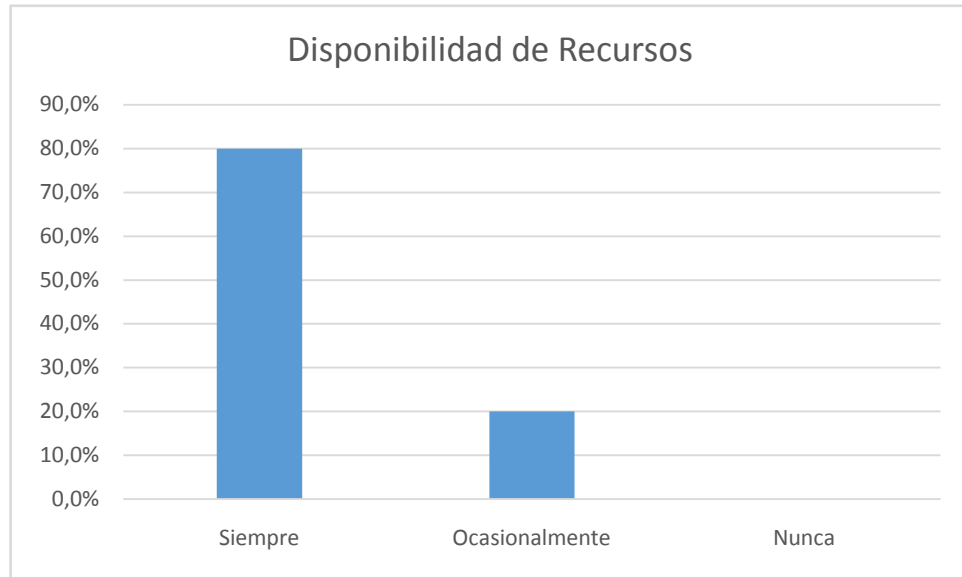


El 90% de los encuestados considera que la autoridad está claramente definida y se ejerce adecuadamente, mientras el 10% restante considera que no es así.

## Pregunta N.8

¿Con que frecuencia los recursos necesarios para la realización de sus actividades son suministrados a tiempo por la organización?

## Análisis Estadístico

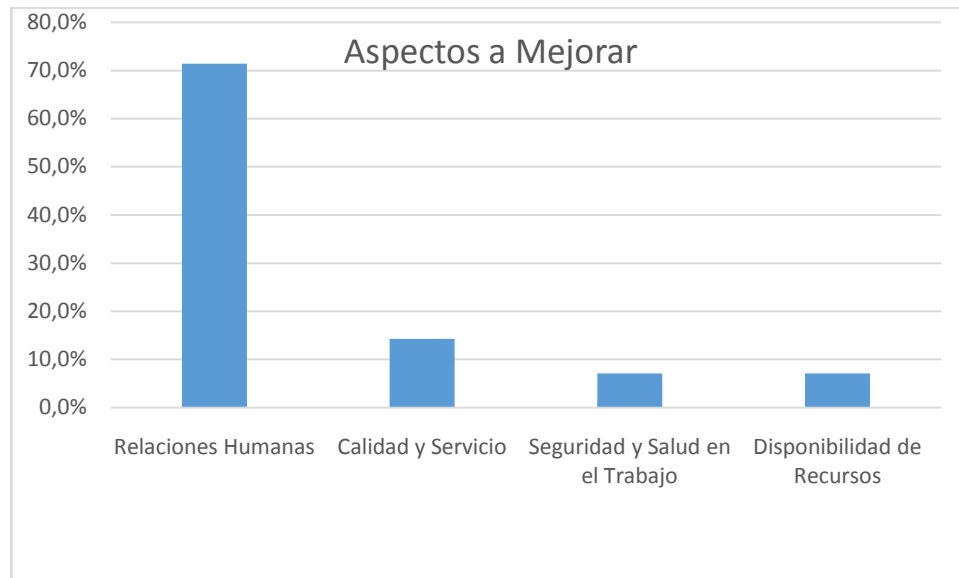


La opción más marcada (80%) corresponde a que siempre se suministran los recursos necesarios para llevar a cabo las funciones, el 20% restante indica que esto se da ocasionalmente.

## Pregunta N.9

En qué aspectos considera usted que la empresa puede mejorar

## Análisis Estadístico



La mayoría de los colaboradores considera que en el aspecto que más se debe mejorar es en relaciones humanas con un 71.4 por ciento de las respuestas, un 14.3 piensa que es en calidad y servicio es en donde más se debe mejorar, y tanto seguridad y salud en el trabajo como disponibilidad de recursos fueron seleccionados por un 7.1 de los encuestados.